العوامل المؤثرة في صنع القرار ت الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية

أ.أحمد طرطار

أ.شوقي جدي

chawkidjeddi@gmail.com

المقدمة

إذا كان هناك شيء ساهم في جعل تصريف المنتجات أمـــرا ســـهلا وميســـرا مـــا بـــين أمـــاكن الإنتاج(المؤسسة) وأماكن الاستهلاك (مستهلك نهائي أو مستعمل صناعي) في الوقـــت المناســـب وبالمكـــان والشكل الملائمين، فان أول ما يتبادر للذهن هو أن المؤسسات التسويقية (وسطاء التوزيع) هي المسؤولة عـــن تحقيق ذلك وربما أبعد منه، ومن المعروف في أدبيات التسويق أن الأداة الرابطة بين المنتجين والسوق المستهدف والتي تتكون من عدد معين من الوسطاء تسمى بقنوات التوزيع، هذه القنوات التي يجب على القائمين بأعمال المؤسسة التصميم الجيد لها حتى تؤدي الدور المنوط بها، لكن يجب الانتباه إلى العوامل المؤثرة في عملية صـــنع القرارات الخاص بتصميم قنوات التوزيع وهذا بهدف التصميم الجيد لقنوات التوزيع، ممـــا يضـــمن فعليتـــها وكفاءتها في تحقيق الهدف من إنشائها الذي يتمثل في إيصال منتجات المؤسسة إلى الزبون المستهدف في الوقت المناسب، المكان الملائم وبالشكل المطلوب، وذلك بهدف إشباع رغبات الزبائن مما يساهم في بقاء، اســـتمرار وتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية.

1. الإشكالية:

تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذا البحث في ما يلي:

- <u>**ما هي العوامل المؤثرة في صنع القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع ؟**</u>

ومن الإشكالية أعلاه يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- ماذا تمثل قنوات التوزيع؟
- كيف تتم عملية تصميم قنوات التوزيع؟
- ما هي العوامل اللتي يكون لها أثر في صناعة قرارات تصميم قنوات التوزيع؟

2. فرضية البحث:

يمكن الاعتماد على الفرضية التالية في هذا البحث:

تعتبر عماية تصميم قنوات التوزيع من أهم الالعمليات التسويقية ويعرف عن هذه العملية أنها مرتبة ومنظمة تساعد المؤسسة في إعادة النظر في قنوات توزيع قائمة (حالية) أو بناء قناة أو قنوات توزيع جديدة، لكن عملية تصميم قنوات التوزيع لا تكون بمعزل عن مجموعة عوامل ترتبط ب بالسوق و بالمنتج و بالوسطاء وبمحيط(بيئة) المؤسسة بحد ذاتها إذ تتدخل هذه العوامل في صناعة القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع.

3. منهج البحث:

نظر لطبيعة موضوع البحث والوصول إلى كافة تطلعاته، كان من الضروري الاعتماد على المنهج التالي:

- **المنهج الوصفي:** عند التعرض لمفاهيم عامة متعلقة بمفهوم قنوات التوزيع كيفية تصميمها والعوامل المؤثرة في صناع قرارات هذا التصميم.

4. أقسام البحث:

بناء على موضوع هذا البحث ، وفي حدود إشكاليته، جاء تقسيم البحث كما يلي:

1. **ماهية قنوات التوزيع:** حيث تم تقسيمه بدوره إلى ثلاث نقاط فرعية عالجت الأولى " مفهـــوم قنوات التوزيع"، أما النقطة الثانية فقد تم التعرف فيها إلى" وظائف قنوات التوزيـــع"، كمـــا تم التعرف على "أنواع قنوات التوزيع" في النقطة الثالثة؛
2. **عملية تصميم قنوات التوزيع:** حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور عالج الأول " تعريف تصـــميم قنوات التوزيع "، أما المحور الثاني فقد تم التعرف فيه إلى" أهمية وأهداف تصميم قنوات التوزيع "، أما المحور الثالث فقد تم التعرف فيه إلى" مراحل تصميم قنوات التوزيع".
3. **العوامل المؤثرة في صناعة قرارات تصميم قنوات التوزيع:** وقد تم التطرق في هـــذا المحـــور إلى "الاعتبارات الخاصة بالســـوق"، الاعتبـــارات الخاصـــة بـــالمنتج "، "الاعتبـــارات الخاصـــة بالوسطاء(المنفذ)" والاعتبارات الخاصة بمحيط المؤسسة،

1. ماهية قنوات التوزيع

تعتمد المؤسسات وخصوصا في الوقت الحاضر، على مجموعة من الوسطاء الذين يساعدونها في إيصال منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة، لتكون في متناول زبائنها في الوقت والمكان وبالشكل المناسب، حتى تشبع رغبات زبائنها مما ينعكس في تحقيق رضاهم الشيء الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل، ولذلك على القائمين بالمؤسسة التعرف على ماهية قنوات التوزيع، وهذا ما سيتناوله هذا العنصر من خلال ما يلي:

1.1.مفهوم قنوات التوزيع

1.1.1. تعريف قنوات التوزيع:

- يقصد بقنوات التوزيع: " مجموعة الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها توزيع السلع والخدمات، ويتضمن ذلك الوحدات التنظيمية داخل (التابعة) المؤسسة، وتلك التي تقع خارج (المستقلة) نطاق المؤسسة مثل الوكلاء والموزعين سواء تجار جملة أو تجار تجزئة "[1].
- وكتعريف أخر لقنوات التوزيع، يمكن القول أن: " قنوات التوزيع هي مجموعة المؤسسات التي تقوم بمجموعة من الأنشطة بهدف إيصال المنتجات إلى الزبائن في المكان المناسب والزمان الملائم وبالشكل المرغوب "[2].
- كما تعرف كذلك بأنها:" قنوات التوزيع هي مجموعة المؤسسات أو الأفراد المستقلين أو التابعين للمؤسسة الذين يقومون بمجموعة أنشطة هدفها إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي في المكان والزمان المناسبين وبالشكل الملائم"[3].

2.1.1. أهداف قنوات التوزيع

أهداف قنوات التوزيع تشتق بصفة عامة من أهداف التوزيع ككل، كما ليس من السهل تحديد أهدافها بمعزل عن أهداف المزيج التسويقي والأهداف العامة للمؤسسة ككل، وعموما فإن أهم أهداف قنوات التوزيع تتمثل قي ما يلي:[4]

- تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طرق إيصالها لأسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة أن دخلت إليها؛
- تحسين حصة المؤسسة من السوق الحالية وتحقيق أكبر انتشار لمنتجات المؤسسة؛
- الرفع من كفاءة التوزيع، لأن التوزيع نشاط متكامل تتدفق من خلاله الموارد والأفراد والأفكار والمعلومات إلى الأمام والخلف، وذلك لتحقيق رضا المستهلك عن طرق إيصال المنتجات في المكان الملائم وبالشكل والوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة.

2.1.وظائف قنوات التوزيع

يقول فيليب كوتلر أن المؤسسات والأعضاء المكونين لقنوات التوزيع يؤدون خمس وظائف أساسية، بالإضافة إلى ثلاث وظائف للمساعدة، ومن الوظائف التي يقدمها قنوات التوزيع ما يكون أكثر تركيزا من الأخرى، وفي بعض الأحيان قد تحذف المؤسسة وظيفة بكاملها، وعلى العموم وظائف قنوات التوزيع هي:5

- البحوث: أي جمع المعلومات، تحليلها وتصنيفها وذلك لدعم وتسهيل عملية اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات وتحديد الأهداف، التي من شانها تسهيل عملية التبادل داخل قنوات التوزيع؛
- الترويج: أي تلك الجهود المبذولة من طرف أعضاء قنوات التوزيع التي تنعكس في تطوير الإدراك وبنائه والقبول بالشيء المعروض في إطار عملية التبادل؛
- الإتصال: أي تلك الجهود المبذولة بهدف الوصول إلى العميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه؛
- الفرز والجمع: أي تلك الجهود المبذولة من أعضاء قنوات التوزيع بهدف ملائمة شكل المنتج مع حاجات العميل ورغباته، مثل التصنيع، التغليف والتجميع؛
- التفاوض: أي محاولة الوصول إلى اتفاق حول الأسعار وشروط خاصة بنقل الملكية.

أما وظائف المساعدة والدعم فهي:

- التوزيع المادي: النقل التخزين ؛
- التمويل: بناء ميزانية لتحديد نفقات التوزيع وإدارتها بشكل سليم؛
- المخاطرة: تحمل المخاطرة الناتجة عن القيام بجميع الوظائف التوزيعية السابقة.

3.1. أنواع قنوات التوزيع

تعتمد المؤسسات في الوقت الحاضر على قنوات التوزيع في الوصول إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي وهذا ما تم التطرق إليه في النقاط السابق، لكن الحقيقة التي يجب التنويه إليها أن المؤسسة لا تعتمد على قناة توزيع وحيدة بل على العكس من ذلك ففي العادة تعتمد المؤسسة الواحدة على أكثر من نوع من قنوات التوزيع قد تشكل مجموعة متكاملة أو تشكيلة من قنوات التوزيع، وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى أشكال قنوات التوزيع التي يوجد أكثر من تصنيف لها وفق أكثر من معيار وسيتم ذكرها وفق التصنيفات التالية:

1.3.1. تصنيف قنوات التوزيع وفق الشكل التنظيمي[6]

- قنوات التوزيع التقليدية: هي القناة الغير منظمة ولا تخضع فيها العلاقات بين مختلف المؤسسات المشكلة لها لأي قواعد أو شروط ثابتة ودقيقة(مستقلة)، بل تسيطر عليها اتفاقات ظرفية.

- قنوات التوزيع المدارة: يتميز بتنظيم أكثر إحكاما كما يوجد قائد* يملك السلطة ودرجة معينة من الرقابة على الأعضاء الآخرين.

- قنوات التوزيع التعاقدية: هذا النوع يتفادى سلبيات الأنواع السابقة أي وكما يدل عليه اسمه فهو يعتمد على إعداد عقد يضم التزامات وحقوق كل المؤسسات الأعضاء في القناة.

- قنوات التوزيع المتكاملة: هذا النوع من قنوات التوزيع مراقب تماما من طرف واحدة من المؤسسات، ويمكن أن يكون الإندماج من الأمام أو من الخلف.

2.3.1. تصنيف قنوات التوزيع حسب الطول[7]

- قنوات التوزيع الطويلة: هي القنوات الغير مباشرة التي تضم واحد أو أكثر من الوسطاء.

- قنوات التوزيع القصيرة: هي القنوات الغير مباشرة التي تضم وسيطا واحدا يقع بين المنتج والمستهلك أو المستعمل.

- قنوات التوزيع القصيرة جدا (ألا قنوات): هي القنوات المباشرة التي يغيب فيها الوسطاء.

3.3.1. تصنيف قنوات التوزيع حسب نوع المنتج

- قنوات توزيع السلع: تنقسم إلى قسمان هما قنوات توزيع السلع الإستهلاكية وقنوات توزيع السلع الإنتاجية(الوسيطية).

- قنوات توزيع الخدمات: تجدر الإشارة إلى أن قنوات توزيع الخدمات تختلف قليلا عن تلك المخصصة للسلع، وتعتمد قنوات توزيع الخدمات على سلسلة من الوسطاء المكلفين بنقل الخدمات من المنتج إلى المستهلك.

4.3.1.قنوات التوزيع المحلية والدولية

- قنوات التوزيع المحلية
- قنوات التوزيع الدولية

5.3.1. قنوات التوزيع العكسية[8]

- قناة إعادة التصنيع
- قنوات الإصلاح

2.عملية تصميم قنوات التوزيع

* - قد يكون القائد المنتج نفسه وقد يكون تاجر الجملة أو تاجر التجزئة أو أحد الوكلاء وقد يكون أيضا القائد هو المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

تعتبر عملية تصميم قنوات التوزيع إجراء منظم يتعلق برسم تصورات مستقبلية تعكس الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة ، كما يعد تصميم قنوات التوزيع وظيفة قائمة بحد ذاتها على مستوى إدارة التوزيع، وتحتل الترتيب الأول لما يسمى بعملية إدارة قنوات التوزيع، ولوظيفة تصميم قنوات أهدافها وأهميتها البالغة، كما يتم تصميم قنوات التوزيع عبر مراحل متعددة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا العنصر من خلال النقاط التالية:

1.2. تعريف تصميم قنوات التوزيع

تعتبر عملية تصميم قنوات التوزيعية، الخطوة الأولى في عملية نقل المنتجات من المؤسسة الى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، وتساعد عملية تصميم قنوات التوزيع المؤسسة في تقرير أي طرق الوصول إلى الأسواق التي تود الدخول إليها. ويمكن تعريف تصميم قنوات التوزيع بأنها "عملية مرتبة ومنظمة تساعد المؤسسة في إعادة النظر أو بناء قناة أو قنوات توزيع جديدة"[9]، كما يمكن تعريف عملية تصميم قنوات التوزيع بأنها " سلسلة من الاجراءات التي تتبعها إدارة التوزيع بهدف إنشاء سلسلة من قنوات التوزيع الجديدة التي لم تكن متواجدة من قبل أو تطوير وتعديل قنوات توزيع قائمة أو حالية بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها والوقوف أمام المنافسة"[10].

2.2. أهمية وأهداف تصميم قنوات التوزيع

تعتبر عملية تصميم قنوات التوزيع عمل منظم يتعلق برسم تصورات مستقبلية تعكس الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسات، كما تعد عملية تصميم قنوات التوزيع وظيفة ذات أهمية كبيرة وذات أهداف عديدة، وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى الأهمية والأهداف المنتظرة من عملية تصميم قنوات التوزيع من خلال مايلي:

1.2.2. أهمية تصميم قنوات التوزيع

تعتبر قنوات التوزيع حلقة وصل بين المنتج والمستهلك النهائي أو الصناعي، وتقوم المؤسسة بتصميم هذه القنوات، وتعتبر عملية تصميم قنوات التوزيع ذات أهمية بالغة، وسيتم التطرق لأهم النقاط التي تدل على أهمية تصميم قنوات التوزيع في ما يلي:

- التصميم لقنوات التوزيع ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تقوم بالتصميم لقنواها التوزيعية وذلك من أجل الإستعداد للتغير المستمر في القوى والظروف البيئية المؤثرة في قنوات التوزيع؛
- التصميم لقنوات التوزيع يركز الانتباه على أهداف قنوات التوزيع؛
- تصميم قنوات التوزيع يوفر النفقات: إن عملية تصميم قنوات التوزيع ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفاء الطرق لتحقيق أهداف التوزيع وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
- تصميم قنوات التوزيع أساس للرقابة عليها: أي لا يمكن الفصل بين تصميم قنوات التوزيع والرقابة عليها، ومعنى هذا أن المكلفين بقنوات التوزيع لا يمكنهم مراقبة قنوات التوزيع ما لم يكن هناك برنامج تصميمي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات؛
- تصميم قنوات التوزيع يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فان تصميم قنوات التوزيع القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه المجهودات نحو تحقيق أهداف قنوات التوزيع، ومن ثم أهداف المؤسسة، والإستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

2.2.2.أهداف تصميم قنوات التوزيع

نعتبر عملية تصميم قنوات التوزيع عملية ضرورية ومهمة، لأن إعتماد أو تعديل قنوات توزيع دون تخطيط مسبق يكون عملا ارتجاليا وعشوائيا قجد ينجح وقد يتعثر ويبقى تحت رحمة الصدفة، ومن ثم تضهر الأهداف التي توفرها عملية تصميم قنوات التوزيع ومن بينها:

- عملية تصميم قنوات التوزيع ترشد التكاليف وتقلل من هدر المال والجهد؛
- تصميم قنوات التوزيع يزيد من فعالية وكفاءة قنوات التوزيع مما ينعكس إيجابا على أداء التوزيع بصفة خاصة والأداء التسويقي بصفة عامة؛
- تصميم قنوات التوزيع يتيح للمؤسسة الاستفادة وبشكل مدروس من أفضل القنوات الممكنة من حيث نوعية الوسطاء في القناة الواحدة ومن حيث العدد.

3.2. مراحل تصميم قنوات التوزيع

إن وظيفة تصميم قنوات التوزيع هي عملية هادفة، واعية تقوم بناءا على مجموعة إجراءات مترابطة ومتكاملة ومتسلسلة في ما بينها، تبدأ من تحديد إحتياجات الزبائن، ثم تحديد أهداف قناة التوزيع، وبعد ذلك

وضع إستراتيجية قناة التوزيع ثم تحديد البدائل الممكنة وتقييمها، ثم إختيار الأحسن من هذه البدائل وفق معايير معينة، وبعد ذلك التنفيذ الفعلى للإختيار المختار، وتجدر الإشارة إلى أن تصميم قنوات التوزيع هي عملية جوهرية بالنسبة للمؤسسة، وسيتم التطرق في هذه النقطة إلى عملية تصميم قنوات التوزيع بالتسلسل كما في المراحل التالية:

المرحلة الاولى: تحديد احتياجات الزبائن

إن عملية تصميم قناة التوزيع تبدأ بالزبون(المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي)، لذلك تتطلب عملية تصميم قناة التوزيع معرفة حاجات الزبائن، من حيث أذواقه، المكان الذي يقوم بالشراء منه، ولماذا يقوم بالشراء من قنوات معينة، والوقت الذي يقوم فيه بالشراء، والطريقة التي يشتري بها، ومثل هذا القرار ممكن في حالة فهم سلوك المستهلك[11]، والواقع أن تحديد ما يريده الزبائن من قنوات التوزيع يتضمن الإجابة على التساؤلات التالية:[12]

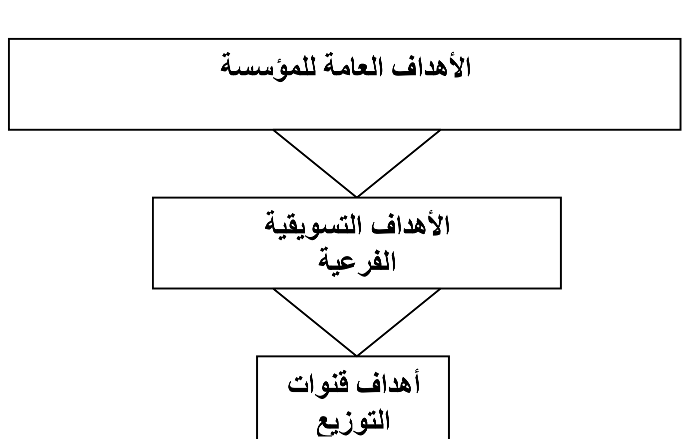
- هل يود العملاء الشراء من المواقع(المتاجر) القريبة منهم أم هم على استعداد للإنتقال مسافات بعيدة للشراء من مراكز التسوق؛
- هل يريد العملاء الشراء من محلات التجزئة أو من خلال الهاتف أو البريد؛
- هل يريد العملاء أن يتم نقل وتسليم السلع والخدمات لهم بسرعة أم يمكنهم الإنتظار فترة لاستلامها؛
- هل يريد العملاء أن يوفر لهم الموزعون تشكيلات عريضة من السلع أم يريدون الشراء من الموزعين المتخصصين ذوي التشكيلات المحدودة؛
- هل يريد العملاء الحصول على خدمات النقل والتسليم والائتمان والإصلاح والتركيب من الموزعين أو من غيرهم، ويتم تحديد احتياجات الزبائن من خلال وسائل عديدة أهمها الاستقصاء(الاستبيان)* ، أي القيام بإعداد استبيان وفق طريقة علمية ومعايير محددة مسبقا، بهدف الكشف عن ما يحتاجه الزبائن وذلك بعد معالجتها إحصائيا.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف قناة التوزيع

يتطلب تحديد أهداف قناة التوزيع ضرورة مراجعة الأهداف العامة للمؤسسة، ثم مراجعة وتحليل الأهداف التسويقية الفرعية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي، ومن الضروري الأخذ بعين الإعتبار مدى الترابط بين مختلف هذه الأهداف والتدخل الذي قد يحدث فيما بينها ومراعاة عدم تناقضها أو تعارضها، وعلى القائم بعملية تصميم قناة التوزيع أن يدرك هذا التدخل عند تصميم قناة التوزيع حتى يتوصل إلى وضع أفضل وأنسب

نظام توزيعي الذي يتلاءم ويخدم الأهداف العامة للمؤسسة[13]. والشكل الموالي يوضح كيف تتم تحديد أهداف قنوات التوزيع بمراعاة الأهداف العمة للمؤسسة، والأهداف التسويقية الفرعية المتعلقة بالمزيج التسويقي:

الشكل رقم(10): أهداف قناة التوزيع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة

كما أن الأهداف المحددة للقناة التوزيعية يجب أن توضع على أساس كمية الخدمات الواجب توفرها في السوق المستهدف[14].

المرحلة الثالثة: وضع استراتيجية قناة التوزيع

بعد الانتهاء من تحديد ووضع أهداف قناة التوزيع يتم الوصول إلى مرحلة وضع إستراتيجية قناة التوزيع، وتكون المؤسسة أمام اختيار ثلاث استراتيجيات: الأولى قائمة على مدى التغطية السوقية المطلوبة، أما الثانية فمتعلقة بمعيار الجذب والدفع، أما الإستراتيجية الثالثة فهي متعلقة بالملكية أي رغبة أو حاجة المؤسسة لامتلاك كل قنوات التوزيع أو جزء منها، وسيتم التطرق في هذا العنصر للاستراتيجيات الثلاث السابقة تباعا كما يلي:

- **التغطية والكثافة والدعم:** تغطية السوق، كثافة التوزيع والدعم المطلوب عناصر مهمة في استراتيجيات القناة، لأنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، والمقصود هنا عدد القنوات الواجب توفرها في منطقة جغرافية معينة، والقدر المتوقع من كل منها والإلزام لخدمة المستهلكين في تلك المناطق، وهناك ثلاث استراتيجيات أساسية لعملية التوزيع وهي مصنفة على أساس كثافتها كالتالي:[15]

التوزيع الشامل(الكثيف): ويقصد به توفر السلع والخدمات في أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع، وتصلح هذه الإستراتيجية لتوزيع السلع الميسرة الواسعة الانتشار، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، ويمكن استخدام آلات البيع، ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض، التوزيع الانتقائي:

ويعني هذا النوع من التوزيع توفير السلع في قنوات توزيع قليلة ومنتقاة من بين بدائل عدة، وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام لسلع التسوق، أو السلع الخاصة في بعض الحالات، التوزيع المحصور: ويشير هذا النوع إلى اختيار موزع أو وكيل وحيد في كل منطقة جغرافية، يرغب المنتج فيها، وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام للسلع التخصصية، وأحيانا لسلع التسوق.

- **إستراتيجية الدفع والجذب:**[16] إستراتيجية الدفع: في إطار هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بدفع المنتجات من خلال التأثير على الطلب في الأسواق، بالتركيز على الأنشطة التسويقية الموجهة للموزعين كالإعلان المكثف، أو إرسال رجال البيع الذين يمثلون المنتج لعقد مقابلات شخصية مع الموزعين بغرض إقناعهم بفوائد تداول منتجاته، وتوضيح السياسات المتعلقة بالمزيج التسويقي وغيرها من السياسات التسويقية التي يمكن أن تهمهم. ويترتب على هذه الإستراتيجية أن تطلب السلعة من طرف الوسطاء بكميات كبيرة، ويقومون بدورهم بدفعها للمستهلك المرتقب، إستراتيجية الجذب: في إطار هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بالتأثير على المستهلكين عن طريق وسائل الإعلان والترويج لدفعهم إلى زيادة الطلب على سلعته، بمعنى أن المنتج يركز على المستهلك النهائي لجعله قوة ضاغطة على الموزعين لطلب المزيد من منتجاته، وبهذا لا يجدون خيارا إلا إضافة هذه السلعة إلى تشكيلة المنتجات التي يقدمونها.

- **الملكية:** إن أحد عناصر إستراتيجية القناة هو تحديد لأي مدى تستطيع شركة ما تقسيم العمل مع أشياء أخرى في محاولتها للتأكيد على توصيل مستوى خدمات مناسبة، وإن أي اختيار استراتيجي أساسي ينطوي على استخدام وسطاء معتمدين أو منتجين بشكل مواز للتكامل العمودي، والبيع الكلي، أو وظائف التجزئة في البيع.[17] ولهذا فالمؤسسة أمام اختيار مجموعة من الطرق لتحقيق ما يسمى بالتكامل في قنوات التوزيع أي الاندماج بين أعضاء قنوات التوزيع، ويكون هذا الاندماج أفقي أو عمودي، التكامل الأفقي: يتم التكامل الأفقي بين أعضاء قناة التوزيع من خلال قيام عضو معين بالإندماج أو الإرتباط بعضو أخر مشابه له في نوع النشاط، وعلى نفس مستوى التوزيع الذي ينشط فيه، مثل اندماج تاجر جملة مع تاجر جملة أو تاجر تجزئة مع أخر، ويحقق التكامل الأفقي مزايا عديدة أهمها تحقيق الكفاءة في التوزيع، وتحقيق وفرات اقتصادية في الإعلان والبحوث التسويقية، وتوظيف أشخاص متخصصين والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، التكامل العمودي(الرأسي): يتم التكامل الرأسي بين أعضاء قناة التوزيع حين يقوم أحد الأعضاء بالإندماج مع عضو أخر، وفي مستويات مختلفة في القناة، مثل اندماج تاجر جملة مع تاجر تجزئة، ولقد أثبت التكامل الرأسي فعاليته، وذلك لتضافر جهور المؤسسات المختلفة في جميع المستويات في القناة، التكامل العمودي الإداري: في

ظل هذا النوع من التكامل يتم تنسيق النشاطات التوزيعية بين أطراف التكامل من خلال برامج محـــددة يـــتم تطويرها من قبل المنتج أو من قبل أعضاء القناة.

المرحلة الرابعة: تحديد بدائل قنوات التوزيع

ويقصد به عملية تحديد البدائل الممكنة على مستوى قناة التوزيع الواحدة من حيث عدد وطبيعة الأعضاء الموزعين المشكلين لها، أو البدائل الممكنة على مستوى قنوات التوزيع أي تحديد القنوات التوزيعية البديلة من بين عدة قنوات.

المرحلة الخامسة: تقييم بدائل قنوات التوزيع

إن الهدف من عملية التقييم هو التأكد من استمرار صلاحية الوسيط أو قناة التوزيع البديلة، للعمل في سلسلة توزع منتجاة المؤسسة، بمعنى آخر الاجابة على السؤال التالي: أي منفذ يمكن أن يحقق أهداف التوزيع طويلة الاجل؟، وللاجابة على هذا السؤال، فإن أي بديل من بدائل التوزيع يجب النظر إليه من خلال المعايير التالية:

- **معايير السيطرة(الرقابة):** لقد ازدادت طلبات الموزعين في السنوات الأخيرة بصفة خاصة، بحيث يوفر عليهم ذلك القيام ببعض الخدمات التي كانت مفروضة عليهم أصلا، وأدى ذلك إلى خلق الكثير من المشاكل الـــتي يصعب إخضاعها للرقابة، وهناك بعض القضايا يمكن البحث فيها عند دراسة معيار الرقابة واستخدامه في تقييم قناة التوزيع ومنها:

§ العلاقات العمودية في القناة؛

§ العلاقات الأفقية في القناة؛

§ العلاقات بين القنوات المختلفة؛

§ المشاكل القانونية.

- **معيار التلاؤم(المرونة في الحركة):** ويقصد به حرية المنتج في التكيف مع الظروف المتغيرة، فقد يحتاج المنتج قناة معينة على فرض أنه الطريق الأمثل، ولكن بعد الدراسة قد يتضح له أن هذا المنفذ محفوف بالمخاطر، فإذا كان هذا المنفذ يقيد من حرية ومرونة المنتج، فسوف تظهر الكثير من المشاكل مستقبلا خاصة عندما تـــتغير الظروف السوقية، فالمنتج الذي يتعاقد مع وكيل وحيد على أساس فترة عشر سنوات قادمة، ســـوف تتقيـــد حريته ولن يتمكن من أن يتحول عن هذا العقد إذا وجد فرصة أفضل للتعامل مع وكيل آخر، أو أي طريقـــة توزيع أخرى، وبطبيعة الحال سوف يتردد المنتج في الموافقة على شروط تربطه لأجـــل طويـــل، إلا إذا كـــان

مستقبل الصناعة واضحا أو مستقرا والظروف السوقية مطمئنة، وهنا كلما كان المستقبل غير مؤكد فإنه من الأفضل عدم الالتزام لفترات طويلة المدى.

- معيار إمكانية التطبيق(القيود القانونية): قد تتشابه الاتفاقات التي تعقد بين المنتجين، وبين الوكلاء الوحيدين مع القيود التي تفرضها الدولة لمنع الاحتكار.

- المعيار الاقتصادي: من أهم الإعتبارات عند اتخاذ قرار اختيار قناة التوزيع هو الإعتبار الإقتصادي، وطالما أن الأرباح الناشئة هي أهم هدف تسويقي، وحتى يمكن تقييم الإمكانات الاقتصادية لكل منفذ على حدى، يمكن للمؤسسات أن تعتمد على حدود التكلفة الكلية، أي تحديد أثر التوزيع على التكلفة التوزيعية ثم تحاول المؤسسة أن تصل إلى تقديرات عن الربح المتوقع من تطبيق أي إستراتيجية، لكن هذه الطريقة سهلة من الناحية النظرية فقط، حيث يصعب على المؤسسة أن تتنبأ بأرباحها التي يمكن أن تحصل عليها من أي قناة من قنوات التوزيع، حتى لو توفر لديها جميع الإحصاءات والمعلومات عن الوسطاء، علاوة على ذلك، فعند تقييم القنوات البديلة يصعب الحصول على جميع المعلومات الضرورية اللازمة.

المرحلة السادسة:إختيار القناة أو القنوات المناسبة من بين البدائل المتاحة

هناك العديد من الأسباب التي تجعل من اختيار قنوات التوزيع واحد من أهم القرارات التسويقية التي يتخذها المنتج، وذلك كون هذا الإختيار يؤثر مباشرة على ربح المؤسسة وإمكانية نموها وبتالي على بقائها، كما يؤثر قرار اختيار قنوات التوزيع على كل متغيرات المزيج التسويقي الأخرى، كما أن القناة أو القنوات المختارة* تبقى سائرة المفعول لمدة زمنية طويلة نسبيا[18]، كما أن هناك عوامل متعددة تؤثر في قرار المؤسسة عند اختيار قنوات التوزيع - سيتم التطرق أليها بالتفصيل لاحقا في هذا البحث- وبعد مراعات هذه العوامل تأتي مرحلة الإختيار الفعلي لقناة التوزيع.

المرحلة السابعة: الإختيار الفعلي لقناة التوزيع: بعد تحديد قنوات التوزيع المناسبة وبعد المفاضلة بينهم وفق العوامل السابقة يتم الاختيار الفعلي لقناة أو قنوات التوزيع الأكثر ملائمة عل ضوء الأهداف والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ككل

3.العوامل المؤثرة في صناعة قرارات تصميم قنوات التوزيع

بعد التطرق إلى مفهوم عملية تصميم قنوات التوزيع والمراحل المعتمدة في صناعة القرارات الخاصة بها سيتم في هذا العنصر التطرق إلى العوامل المثرة في صناعة القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع، وأهم هذه

العوامل عوامل تتعلق بالسوق، المنتج، الوسطاء، ظروف المؤسسة والبيئة، وفي ما يلي شرحا مختصرا لكل عامل من العوامل السابقة:

1.3.الإعتبارات الخاصة بالسوق: نقطة البداية المنطقية في عملية تصميم اوختيار القناة التوزيعية هي الأخذ بالحسبان حاجات، هيكل وسلوك الشراء للأسواق المستهدفة، وذلك حتى تكون هذه القناة فاعلة وتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن أهم متغيرات السوق المؤثرة في الإختيار هي:[19]

1.1.3 نوع السوق: لأن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين يختلف عنه في حالة المشتري الصناعي، فإنه من الطبيعي استخدام قنوات توزيع مختلفة لخدمة كلا الطرفين فتجار التجزئة بالتحديد وجدوا لخدمة المستهلك النهائي لذلك يصعب وجودهم في قنوات توزيع السلع الصناعية وعليه فقد تكون قناة التوزيع للسوق المستعملين الصناعيين مباشرة أو غير مباشرة قصيرة، بينما في حالة المستهلك النهائي فهي غير مباشرة كما تكون في العادة طويلة.

2.1.3. عدد العملاء المحتملين: فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين والمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين يميل لاستخدام رجال البيع لديه للبيع مباشرة إلى العملاء، لكن مع العدد الكبير من العملاء يمكن استخدام الوسطاء.

3.1.3. التركيز الجغرافي للسوق: في تركيز العملاء في منطقة واحدة يمكن الوصول إليهم مباشرة عن طريق رجال البيع خاصة في حالة السلع الصناعية والعكس كلما كان العملاء منتشرين جغرافيا فإن بالإمكان استخدام الوسطاء.

4.1.4. حجم الطلبية: منتجو المواد الغذائية يميلون للإتصال مباشرة مع محلات التجزئة كبيرة الحجم والتي تشتري بكميات قليلة، كما يمكن استخدام تجار الجملة أو أي وسيط أخر.

5.1.5. حجم السوق: إذا كان حجم السوق صغيرا فإن ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء أو حلقات توزيع طويلة، لأن المؤسسة بإمكانها استخدام قوتها البيعية الخاصة في إيصال المنتجات إلى المستهلكين(التوزيع المباشر)، كما يحدث عادة في حالة السلع الصناعية، أما إذا كان السوق كبيرا فإن ذلك يتطلب استخدام وسطاء كما يحدث عادة في السلع الاستهلاكية وخاصة سلع سهلة المنال.

2.3. الإعتبارات الخاصة بالمنتج: هناك العديد من العوامل المرتبطة بالمنتج التي تؤثر في تصميم واختيار قناة التوزيع، ومنها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:[20]

1.2.3. قيمة الوحدة: فالسعر المرتبط بالوحدة من المنتج يؤثر في حجم الإيرادات التي يمكن أن تحقق عن طريق قناة التوزيع، فالمنتجات ذات القيمة المنخفضة على وحداتها(سعر منخفض) توزع من خلال قناة توزيع

طويلة أي من خلال عدد كبير من الوسطاء، على العكس من ذلك المنتجات ذات القيمة المرتفعة توزع من خلال قناة قصيرة أو مباشرة، هناك استثناء على السلع المنخفضة القيمة على وحداتها، ففي حالة شراء كميات كبيرة في المرة الواحدة من قبل العميل فيمكن أن تكون قناة التوزيع أقصر واقتصاديات أكثر.

2.2.3. القابلية للتلف: بعض المنتجات حساسة لظروف النقل والطقس مثل المنتجات الزراعية الطازجة، والبعض الأخر حساس للموضة مثل الملابس، كل هذه المنتجات توزع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ولكن أقصر ما تكون وذلك للمحافظة على حساسية هذه المنتجات.

3.2.3. الحجم والوزن: إذا كان حجم السلعة ووزنها كبيرا، فإن من الضروري لإيصالها مباشرة إلى المستعمل الصناعي أو تاجر التجزئة، أن يتطلب الأمر حلقات توزيعية قصيرة والعكس صحيح.

4.2.3. الطبيعة الفنية للمنتج: فالمنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة توزع بصورة مباشرة على المستخدم النهائي لها، لذلك يكون رجال البيع هم الأنسب في هذه الحالة وليس تجار الجملة، أما في حالة المنتجات الإستهلاكية فالوضع مختلف إذ تعتمد الطبيعة الفنية على نوع المنتج، فمثلا السلع سهلة المنال في العادة – كالمواد الغذائية- توزع بصورة غير مباشرة، بينما بعض السلع التسويقية مثل الأجهزة الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق أقصر الحلقات التوزيعية...الخ.

5.2.3. مدى التوسع في خط المنتجات: يتأثر اختيار المنتج لطرق التوزيع بمدى التوسع الذي يمليه خط منتجاته، فكلما توسع المنتج في خط منتجاته كان بإمكانه استخدام مسالك توزيع قصيرة.

6.2.3. السلع المنتجة حسيب الطلب: إذا كانت السلعة يتم إنتاجها حسب طلب العميل فإنه من المستحيل أن توزع مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، لأن العميل هو الذي يتصل بالمنتج مباشرة، لكن هناك استثناءات فصناعة الأثاث توزع عن طريق تجار التجزئة، إذ يحتفظون بالرسوم والكتالوجات التي يختار منها المستهلك ما يريده أو تكون لديهم عينات من الإنتاج للعرض يختار منها العميل، ثم يتم تصنيع طلبه بعد ذلك.

3.3. الإعتبارات الخاصة بالوسطاء(المنفذ): يعتبر الوسطاء من مكونات قنوات التوزيع، ويوجد عدد كبير من الوسطاء مما يستدعي وجود معايير يتم على أساسها تصميم واختيار الوسطاء، ومن أهم المعايير المتعلقة بالوسطاء ما يلي:[21]

1.3.3. الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء: من المعروف أن كل منتج سوف يقوم باختيار الموزع الذي يقوم بتأدية مجموعة من الخدمات التي لا يستطيع القيام بها بنفسه أو يصعب تنفيذها اقتصاديا.

2.3.3. مدى توفر الوسطاء الذين يرغبهم المنتج: حيث يتعامل هؤلاء الوسطاء مع سلع أخرى منافسة ولا تتوفر لديهم الرغبة في إضافة منتج جديد للقيام بتوزيعه.

3.3.3. اتجاهات الوسطاء تجاه سياسة المنتج: في بعض الأحيان يظهر أن حرية المنتج في اختيار قنوات التوزيع مقيدة نظرا لعدم الموافقة على سياساته التسويقية من جانب الموزع، فبعض الموزعين(الوسطاء) على سبيل المثال لا يوافقون على توزيع المنتج دون الحصول على مميزات مادية وعينية في منطقة بيعية معينة.

4.3.الإعتبارات الخاصة بالمؤسسة: قبل اختيار قناة التوزيع الملائمة للمنتج(المؤسسة)، على المسؤولين في المؤسسة تحليل ودراسة تلك المتغيرات المرتبطة بوضيعة المؤسسة نفسها، مثل:[22]

1.4.3. الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع: بعض المنتجين يطورون قناة التوزيع قصيرة لأنهم يرغبون في الرقابة والسيطرة على توزيع منتجاتهم، حتى في حالة ارتفاع تكاليف التوزيع فإن التوزيع المباشر يحقق درجة من الرقابة أفضل من التوزيع غير المباشر، فمن خلال الرقابة والسيطرة على القناة التوزيعية، فإن المنتجين يحققون فوائد متعددة منها ما هو مرتبط بالترويج لبناء سمعة للمنتجات أو المحافظة عليها، أو للرقابة على أسعار التجزئة...الخ.

2.4.3. الخدمات المقدمة من البائعين: بعض المنتجين يعتمدون في قرار اختيار قناة التوزيع على قدراتهم التي من خلالها يستطيعون تأدية الوظائف التوزيعية والمطلوبة من الوسطاء، فعلى سبيل المثال، عادة لا يميل تاجر التجزئة إلى الشراء بكميات كبيرة من منتجات معينة ووضعها على الرفوف أو في المخازن ما لم يضمنوا قيام المنتجين بحملات ترويجية مكثفة على هذه المنتجات.

3.4.3. القدرات الإدارية: قرار اختيار قناة التوزيع يتأثر بالخبرات التسويقية والقدرات الإدارية للمؤسسة، لذلك يوجد بعض المنتجين الذين لا يعرفون كيف يقومون بالتوزيع وتنقصهم الخبرة التسويقية يحبذون التعامل مع الوسطاء.

4.4.3. الموارد المالية: فالمؤسسات ذات القدرات المالية الكبيرة تميل لأن تؤسس لنفسها قنوات توزيع تملكها، وذلك من خلال تطوير قوة بيعية خاصة بها، بعكس المؤسسات التي تنقصها الموارد المالية فهي تميل للإعتماد على الوسطاء في التوزيع.

5.3. الإعتبارات الخاصة بمحيط المؤسسة: عملية تصميم واختيار قنوات التوزيع تتأثر بمحيط المؤسسة، فديناميكية وتعقد محيط المؤسسة يجبرها على أخذه بعين الإعتبار عند اختيار قنوات التوزيع، ومن أهم الإعتبارات الخاصة بمحيط المؤسسة ما يلي:[23]

1.5.3. خصائص المنافسين: فاختيار قناة التوزيع يتأثر لحد كبير بخصائص المنافسين، فالمؤسسة القوية يمكن أن تنافس قنوات توزيع أخرى تقوم تقريبا ببيع منتجات مماثلة أو تحاول استخدام قنوات توزيع مخالفة لمنافسيها لتحققها أهداف أفضل.

2.5.3. عوامل اقتصادية: عندما تكون ظروف الإقتصاد تتسم بالكساد فإن المنتجين ستكون لديهم الرغبة في توصيل منتجاهم إلى السوق بصورة اقتصادية، وهذا يعني استخدام قنوات قصيرة.

3.5.3. التشريعات والسياسات الحكومية: بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفا من الإحتكار أو منعا له في السوق المحلية أو لأسباب صحية أو أمنية، كما قد تمنعها من اختيار قنواهًا التوزيعية كالإشتراط مثلا أن يكون التصدير للأسواق الخارجية عن طريق مكاتب حكومية فقط.

الخاتمة

تتكون المؤسسة من مجموعة وظائف كبرى، التي من بين أهمها وظيفة التسويق، هذه الوظيفة التي عادة ما يكون القائمون بإدارتها مطالبون بصناعة قرارات متعددة حتى تقوم هذه الوظيفة التسويقية بدورها المناط بها، ومن أهم القرارات التي يصنعها القائمون بوظيفة التوزيع تلك القرارات المتعلقة بتصميم قنوات التوزيع، وتمتاز هذه القرارات بكون أغلبها طويل المدى عادة، لانه يصعب كثيرا على المسسة مثلا أن تغير في قنوات توزيعها من يوم لاخر، ووفق للحقيقة السابقة فأنه من الواجب على صانعو القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع مراعات كل صغيرة وكبيرة في صناعة قراراتهم، كما يجب عليهم الانتباه إلى مجموعة العوامل التي قد تحدد مصير قنوات التوزيع لدى المؤسسة وهي العوامل الخاصة بالسوق، الاعتبارات الخاصة بالمنتج، الاعتبارات الخاصة بالوسطاء(المنفذ) والاعتبارات الخاصة بمحيط المؤسسة، وصانع القرار الذكي هو الذي يضع العوامل السابقة تحت المجهر أثناء قيامه بعملية تصميم قنوات التوزيع.

قائمة المراجع

01- توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق(وتحديات التجارة الالكترونية)**، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005، ص، 345.

[2]- KOTLER et DUBOIS, **marketing management**,édition francais réalisée par Delphine Manceau, paris/France: PEARSON EDUCATION,11eme édition, 2004, p, 542.

03- شوقي جدي، "**دور إدارة قنوات التوزيع في زيادة تنافسية المؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال-** "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، معهد علوم التجارية، جامعة تبسة، 2008، ص، 38.

04 - هاني حامد الظمور، **إدارة قنوات التوزيع**،عمان/الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع،1999، ص ص، 23-.24

05 – **نفس المرجع السابق**، ص ص، 24-25.

06 – غلاب نعيمة، "اختيار وتسير قنوات التوزيع ، دراسة ميدانية على قطاع الحليب ومشتقاته"، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية**، ص ص، 49-50.

* - قد يكون القائد المنتج نفسه وقد يكون تاجر الجملة أو تاجر التجزئة أو أحد الوكلاء وقد يكون أيضا القائد هو المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

07 – غلاب نعيمة، **مرجع سابق**، ص، 51.

08- إسماعيل السيد، **لتسويق**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص، 315.

09- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، **مبادئ علم الإدارة العامة**، بنغازي/ليبيا: دار الكتاب الوطنية، ط2، 2002، ص، 192.

10- Marcos Fava Neves.Peter Zuurbier and Marcos Cortez Campoma,**''A model for the distribution channels planning process**'', Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.16 No72001, p p 533.

11 - محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع منظور متكامل**، عمان/الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص، 95.

12- هاني حامد الظمور، **مرجع سابق**، ص، 75.

13- الحقيبة التدريبية في مجال التسويق، (**منافذ التوزيع)**، المملكة العرية السعودية: الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ص،46.

* - من المستحسن أن تقوم المؤسسة بالاعتماد على ما يسمى في الادبيات التسويقية ببحوث التسويق لما لها من أهمية كبرى في جمع المعلومات، كما ينصح بالاعتماد على نظرية سلوك المستهلك لفهم التصرف الشرائي لدى الزبائن حتى يتسنى للمؤسسة معرفة ما يحتاجه الزبائن.

14- هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص، 34.

15- **نفس المرجع السابق**، ص، 76.

16- **نفس المرجع السابق** ، ص ص، 78-79.

17-حايف سي حايف شيراز، "**دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-ENICAB –** "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص، 52.

18- هاني حامد الظمور، **مرجع سابق**، ص ص، 78-79.

* - تعتبر قنوات التوزيع والتوزيع بصفة عامة من أكثر العناصر الغير مرنة ضمن المزيج التسويقي (عكس التسعير) ولذلك يجب على المؤسسات أن تراعي الاختيار الجيد لقنوات توزيعها لانه وببساطة لا يمكن لها(ليس عمليا) أن تغير فيها يوما بعد يوم، بل قد تستمر قنوات التوزيع لسنين قبل تغيرها، وهذا ما يوجب الحذر على القائمين بعملة إختيار قنوات التوزيع.

19- غلاب نعيمة، **مرجع سابق**، ص، 56.

20- أحمد شاكر العسكري، خليل ابراهيم الكنعاني، **التوزيع(مدخل لوجيستس دولي)**، عمان/الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ط1،ص ص، 46-47.

21- هاني حامد الظمور، **مرجع سابق**، ص ص، 50-51.

22- غلاب نعيمة، **مرجع سابق**، ص ص، 58-59.

23- أحمد شاكر العسكري، خليل ابراهيم الكنعاني، **مرجع سابق**، ص، 53.